



Paradoxos num sistema de gestão de vendas na perspetiva dos seus agentes

Jessica Maria Alegre

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional
Orientadora: Professora Doutora Rosa Filomena Brás Lopes Monteiro, Instituto Superior Miguel Torga

Coimbra, outubro de 2012

AGRADECIMENTOS

Ao cruzar a meta desta longa caminhada não posso deixar de agradecer a quem de alguma forma contribuiu para o culminar desta aventura.

Em primeiro lugar, à Dr^a Rosa Monteiro, a minha orientadora, pelo constante apoio, disponibilidade, incentivo e boa disposição. Compreendeu a minha visão e ajudou-me a torná-la real. O meu sincero agradecimento pela orientação de excelência que me proporcionou.

Aos meus pais, irmã e avós, verdadeiros pilares de apoio incondicional. Sem vós nada seria possível.

À Carolina, maravilhosa companheira desta caminhada. Muito obrigada pela sincera amizade, presença e sorriso. We made it!

Ao António, não há palavras que descrevam o meu profundo agradecimento pela constante e inabalável força e incentivo. Obrigada pela paciência, pelas sugestões, pelas críticas sempre construtivas, pela compreensão que em muito contribuíram para o sucesso desta caminhada. E sobretudo obrigada por seres quem és na minha vida.

Agradeço ainda a todos os profissionais de vendas que gentilmente disponibilizaram o seu tempo e experiência para tornar este trabalho possível.

RESUMO

O departamento de vendas de uma organização é, de fato, uma porta aberta de comunicação com o ambiente circundante. São os interlocutores desta comunicação, ou seja, quem vende e quem compra, que marcam de uma forma decisiva o (in)sucesso empresarial num mundo globalizado. É com base neste cenário que surge a intenção de analisar um sistema de gestão de vendedores/as e compreender, afinal, se a performance de vendedores/as é mais determinada pela forma como o sistema de gestão funciona do que pela própria responsabilidade de quem vende. Através de entrevistas semiestruturadas a um grupo de vendedores/as e gestor e consequente análise de conteúdo, procurei responder às premissas perspectivadas. Concluí que, muito embora advogada a existência do modelo *soft selling* por parte da gestão, na realidade o que se verifica é o estímulo para o *hard selling*. O sistema analisado funciona com uma comunicação deficitária que contribui para algumas anomalias no sistema de vendas, como são as queixas de clientes. Acredito que o estudo efetuado pode contribuir para a deteção de pontos-chave a melhorar no processo de *sales management control* e, globalmente, para o aumento da produtividade com qualidade.

Palavras chave: controlo de gestão de vendas; *hard selling*; *soft selling*; comunicação.

ABSTRACT

The Sales Department of an organization is, in fact, an open door of communication with the surrounding environment. The communication interlocutors, which are the people who sell and who buy, determine in a decisive manner the business success or failure in a globalised world. It is based on this scenario that the intention to analyze a salesperson management system and finally understand if the salesperson's performance depends more on the way the management system works rather than the salesperson's responsibility. Through semi-structured interviews to a group of salespeople and manager and consequent analysis of the content I tried to respond to the premises in perspective. I concluded that, although the management advocated the existence of a *soft selling* model, in reality what is verified is the stimulus of a *hard selling* model. The analyzed system works with a deficient communication that contributes to some anomalies in the sales system, such as complaints from customers. I believe that the study may contribute to the detection of key points to improve the *sales management control* process and, overall, to increase productivity with quality.

Key words: sales management control; hard selling; soft selling; communication.

ÍNDICE

Introdução	1
A performance das forças de vendas: das causas individualizantes às causas organizacionais	4
Material e Métodos	10
Campo Empírico e participantes do estudo	10
Procedimentos e instrumentos: abordagem metodológica.....	11
Caracterização da Amostra	14
Apresentação dos resultados	15
Discussão/Conclusão	26
Bibliografia	31

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Análise

Anexo 2. Guião de Entrevista Vendedor/a

Anexo 3. Guião de Entrevista Gestor/Coordenadora

Anexo 4. Categorização Maxqda10: árvore de categorias e subcategorias de análise

Anexo 5. Tipologia de queixas e penalidades associadas

INTRODUÇÃO

«Sempre que gestores de vendas e de marketing se juntam, a fraca produtividade e o elevado turnover são invariavelmente os tópicos de discussão. Na verdade eles estão sempre à procura de formas de reduzir os incrivelmente elevados custos quer em tempo quer monetários, do recrutamento, seleção e formação do pessoal de vendas» (Ingram, Lee, & George H. Lucas, 1991, p. 10).

Vender é possivelmente das atividades mais antigas praticadas pelo ser humano (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004), porém, com o acelerar da competitividade no mundo empresarial globalizado a pressão sobre aquela função organizacional ampliou-se de forma significativa nas últimas décadas. É hoje reconhecido que as organizações, como sistemas abertos têm na sua relação com o ambiente externo um dos elementos decisivos de sucesso e sustentabilidade (Grunig, 1984). De entre os diversos *stakeholders* com quem a organização comunica, são os/as clientes aqueles que mobilizam os seus maiores esforços e cuidados. A comunicação com quem consome, a promoção da sua satisfação e fidelização são, pois, variáveis-chave da gestão organizacional, colocando-se particular atenção nos sistemas de vendas, na sua gestão e respetivos profissionais. Um sistema de vendas de uma organização “é composto pelo conjunto das pessoas que têm como missão principal vender ou fazer vender os produtos da empresa por meio de contatos diretos com os potenciais clientes” (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004).

As conceções sobre a função organizacional das vendas observaram uma evolução muito significativa e paradigmática, falando-se do abandono de um modelo de *hard selling* em benefício de um de *soft selling* (Tracy, 1995, as cited in Lindon D. , Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004). O paradigma de *hard selling* emergiu no contexto pós IIª Guerra Mundial, no qual a oferta era superior à procura e enorme a necessidade de escoar o produto excedente. Neste paradigma o fundamental do trabalho de vendas centrava-se na apresentação do produto e no fecho da venda. Não era tida em conta a satisfação do/a consumidor/a, interessando fechar o maior número de vendas possível, para o que se recorria, muitas vezes, à coação e a outras formas de pressão. Esta abordagem agressiva contribuiu de forma decisiva para a criação de uma imagem negativa da profissão de vendas e dos/as vendedores/as (Justino, 2007). As reações de consumidores/as cada vez mais exigentes a este tipo de abordagem comercial suscitaram a necessidade da sua substituição por um modelo mais eficaz e amigável, dando origem ao novo paradigma de *soft selling*. Segundo Brian

Tracy (1995, as cited in Lindon D. , Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004) este baseia-se na conquista da confiança (40%) e na deteção das necessidades (30%) dos/as clientes. Centra-se, por isso, nos/as clientes, assumindo-se o/a vendedor/a mais como consultor/a e conselheiro/a do que como impositor/a de uma compra. A dimensão comunicacional e relacional do trabalho de vendas emergiram assim como elementos que qualificaram esta atividade e o perfil das pessoas que a realizam. No âmbito deste paradigma de vendas o interesse das empresas deixou de estar centrado na venda pontual e imediata, e visa o estimular de uma relação de médio e longo prazo com quem consome, procurando a sua satisfação e fidelidade (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004, p. 369). Na senda deste novo paradigma foi desenvolvido, por exemplo, o método SPIN que define quatro tipos de questões a colocar numa situação de venda – perguntas de diagnóstico situacional (*situation*), de levantamento de problemas/insatisfação (*problem*), de implicação (*implication*) e de solução (*need-payoff*) (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004).

Sendo este último o modelo atualmente considerado como o mais adequado e eficaz de vendas, alguns autores (Collins, 1987) consideram que ele é mais provável/praticável nos casos em que a venda é complexa do que nos casos em que a tarefa de venda é simples. Foi Shapiro (1974) quem distinguiu estes dois tipos de vendas. Nos sistemas em que a venda é complexa o modelo é orientado para o/a cliente, centrado no/a cliente e voltado para a resolução de problemas. Quem vende tem de transmitir grandes quantidades de informação complexa, devendo possuir competências técnicas específicas, já que o produto vendido é tecnicamente complexo e requer acompanhamento durante algum período de tempo. O recrutamento, seleção, formação e retribuição destes/as profissionais envolvem bastante investimento. Por sua vez, o impacto do desempenho do/a vendedor/a é elevado, e apresenta-se como uma variável chave da sua estratégia de marketing e relações públicas (Collins, 1987). Nos sistemas de vendas em que a venda é uma tarefa simples e repetitiva a persuasão é mais importante do que a criação de uma relação de confiança. A complexidade ou simplicidade da venda depende, segundo Shapiro (1974), da complexidade ou simplicidade do próprio produto vendido. No caso concreto em estudo as características do produto aproximam o sistema de vendas dos tipos mais complexos.

Apesar desta nuance introduzida pela maior ou menor complexidade do produto, o facto é que na atualidade a nova abordagem de vendas *soft* se apresenta como o referencial para a organização, gestão e avaliação dos sistemas de vendas das empresas, associando-se também

a concepções de ética empresarial, que correlacionam valores éticos e responsabilidade social com o sucesso das empresas (Pettijohn, Pettijohn, & Taylor, 2007). A ideia é a de que más vendas originam reclamações e ameaças à imagem e reputação de uma empresa. Como referem Lindon e colegas (2004, p. 366) “a venda, para ser eficaz, terá de ser também ética. Ser ética é não defraudar as expetativas dos clientes; é cumprir com a palavra dada; é também, e principalmente, o respeito pelas normas, pelos valores e pelas leis”.

Assim configurada e desafiada a função de vendas, na atualidade, as empresas têm aumentado exponencialmente o investimento nos seus sistemas de vendas e na formação e retenção de profissionais. Tem também aumentado o interesse académico sobre esta matéria, desenvolvendo-se estudos que visam compreender o processo de vendas, explorando os fatores que determinam a maior ou menor efetividade dos sistemas de vendas implementados e a performance do pessoal de vendas. Considerando-se que o pessoal de vendas tem um papel decisivo na promoção dos interesses da empresa (resultados, imagem, sustentabilidade) e na articulação desta com o exterior e com o mercado, diversos estudos têm procurado analisar os fatores pessoais, organizacionais e ambientais que determinam e fazem variar a sua performance (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006; Anderson & Oliver, 1987; Walker, Churchill, & Ford, 1979). Apesar deste centramento na performance dos/as vendedores/as, diversos estudos reconhecem que esta depende de forma muito significativa de fatores organizacionais e de gestão e não apenas nem essencialmente da atitude individual de quem vende (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006; Anderson & Oliver, 1987; Babakus, Cravens, Grant, Ingram, & LaForge, 1996). Olivier e Anderson (1987) defendem que o efeito líquido dos sistemas de gestão e controlo das vendas tem uma influência crítica sobre as cognições, atitudes e comportamentos do pessoal de vendas. Assumimos portanto que a compreensão da performance dos/as vendedores/as mais do que causada por défices pessoais, deverá encontrar explicação na forma como a empresa gere o seu sistema de vendas, sendo elementos chave desta gestão o tipo de recrutamento e seleção efetuado, a formação ministrada, a animação da força de vendas, as formas e estruturas de comunicação entre chefias e profissionais de terreno, o planeamento da atividade e supervisão e as estratégias de controlo e avaliação (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004). Sabemos, por exemplo, que se a ênfase do sistema de gestão de vendas se concentrar no estabelecimento de metas e objetivos muito apertadas e inatingíveis, a orientação de vendas para o/a cliente será reduzida, ainda que teoricamente advogada. Como referem Hart, Moncrief e Parasuraman (1989) metas difíceis de alcançar não conduzem a performance mais

elevada, e podem ser inclusivamente um fator de desmotivação. Por isso os mesmos autores referem que mais do que estabelecer objetivos, a gestão deve dinamizar os mesmos e preocupar-se se os objetivos foram aceites e entendidos pelo/a vendedor/a.

Nesta linha, esta pesquisa pretende conhecer o sistema de vendas de uma empresa, e compreender os principais problemas da gestão da força de vendas, partindo/explorando da perspectiva dos seus principais agentes, designadamente gestores/as e pessoal de vendas. A pesquisa, apresentando-se como um estudo de caso, explorará qualitativamente junto de uma amostra de vendedores/as e gestores/as as suas perceções relativamente àquele modelo de gestão e às tarefas que desenvolvem. No final, espera-se que a pesquisa possa contribuir para diagnosticar pontos-chave no processo e respetiva melhoria. Acredita-se que o aperfeiçoamento dos processos a partir do *input* dos sujeitos, além de contribuir para a redução das reclamações e melhoria da imagem da empresa, terá impactos significativos em termos internos (estabilizar ou mesmo diminuir a incidência de *turnover* e impulsionar a produtividade).

A performance das forças de vendas: das causas individualizantes às causas organizacionais

Com a evolução do paradigma de *hard selling* para o de *soft selling* verificou-se uma complexificação das conceções sobre a performance de vendas. Assim, passou a distinguir-se entre performance de resultado e performance de comportamento. A primeira é avaliada pelos resultados que o pessoal de vendas alcança através da aplicação dos seus esforços e competências (Anderson & Oliver, 1987) ou os resultados que podem ser diretamente atribuíveis a estes profissionais (Walker, Churchill, & Ford, 1979). A performance de comportamento consiste nas atividades e estratégias do pessoal de vendas na realização do seu trabalho (e.g., trabalho de equipa, planeamento de vendas, adaptabilidade de vendas, apoios de vendas e apresentação de vendas¹). Elas podem visar diretamente a concretização da venda (e.g., *adaptive selling*) ou compreender atividades que não estão diretamente ligadas à concretização da venda como a de *sales support* (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006). Como Piercy e colegas referem, existe um crescente interesse por parte de gestores/as e académicos/as sobre a análise do comportamento na performance do pessoal de vendas,

¹ Tradução de teamwork, sales planning, sales adaptability, sales support, sales presentations.

reconhecendo-se inclusivamente que existe uma relação positiva entre esta e a performance de resultados (Babakus, Cravens, Grant, Ingram, & LaForge, 1996). Num estudo de Morris e colegas (1991) com 104 gestores de vendas seniores que atribuíram graus de importância a uma série de fatores de performance concluiu que estes colocaram todos os que dizem respeito ao comportamento muito acima dos de resultados.

Esta valorização da performance de comportamento, relativamente à de resultados, tem implicações importantes. Ela desencadeia novas orientações de organização/gestão e controlo da força de vendas, novos modelos de formação e de acompanhamento, o ampliar do perfil de competências dos/as vendedores/as para além do mero ato de concretizar a venda, implica e tem até subjacente novas conceções sobre o trabalho de venda em si, contemplado agora como trabalho de aconselhamento, comunicação e emocional. Uma outra implicação muito importante deste enfoque na performance de comportamento reside no reconhecimento de que os/as vendedores/as têm maior controlo sobre os seus comportamentos do que sobre os resultados (que são influenciados por outros fatores como o mercado e a concorrência) (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006).

Nesta linha que, não desvalorizando obviamente os resultados, enfatiza os comportamentos do pessoal de vendas e seus impactos na performance respetiva, as estratégias de gestão começam a voltar-se também para a gestão dos comportamentos. Alguns estudos têm destacado, por exemplo, a relação entre os comportamentos de cidadania organizacional² e a performance (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006; Netemeyer, Boles, McKee, & McMurrian, 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1994). No âmbito dos comportamentos de cidadania organizacional, são integrados comportamentos como os de ajuda (altruísmo, cortesia e manutenção da paz), espírito desportivo, virtude cívica, consciência, e também comportamentos de *team-building*, Piercy e colegas (2006) e Netemeyer e colegas (1997) concluíram que existem mais comportamentos de cidadania organizacional se houver gestão de comportamento (e não apenas de resultados), isto porque os/as gestores/as de vendas estão numa posição para enviar sinais poderosos a quem vende para se comportarem de forma que afeta a eficiência global da empresa e o alcance bem

² Autores como Piercy e colegas (2006) adotam o conceito de cidadania organizacional proposto por Organ (1988 as cited in Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006) como sendo o comportamento individual discricionário, que vai para além do papel formalmente estabelecido na organização, não diretamente ou explicitamente reconhecido pelos sistema de recompensas formal, mas que promove a efetividade do funcionamento da organização.

sucedido dos objetivos. Por essa razão, defende-se um olhar mais atento da investigação para a importância dos tipos de gestão e controlo de vendas, nomeadamente para o papel do/a gestor/a das forças de vendas sobre a performance de comportamento (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006).

O papel de quem gere uma força de vendas é decisivo por exemplo ao nível do apoio organizacional percebido³ por parte dos/as vendedores/as, e tem efeitos sobre a sua motivação, cidadania organizacional e performance (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006). O estilo de gestão é assim um fator decisivo na compreensão da atitude do pessoal das vendas e da sua performance, inspirando esta ideia a nossa hipótese. A gestão de vendas é definida como os esforços dos/as gestores/as para influenciarem o comportamento e atividades do pessoal para estes realizarem os objetivos da organização (Jaworski, Stathakopoulos, & Krishnan, 1993). A literatura maioritária sobre *sales management control* adota a conceptualização de Anderson & Oliver (1987), definindo-a como o controlo e gestão de comportamento, segundo a qual os/as gestores/as de vendas gerem o comportamento exercendo as seguintes funções: monitorizar o pessoal de vendas, dirigir as suas atividades, avaliá-los com base nos *inputs*, aplicar outras medidas subjetivas e mais complexas de performance e de motivação e gerir os sistemas de recompensa e reconhecimento dos/as vendedores/as. Já o controlo de resultados apenas se centra nos resultados produzidos pelos/as vendedores/as em termos de vendas, quota de mercado e lucro (Anderson & Oliver, 1987). Ambos os tipos de controlo podem coexistir em sistemas híbridos; um dos nossos objetivos será o de conhecer que tipo de controlo/gestão predomina na empresa e como é que isso é avaliado pelos seus principais protagonistas. Contradições deste tipo poderão explicar disfunções no comportamento dos/as vendedores/as desencadeadoras de queixas e reclamações de clientes.

Todos estes dados sublinham a importância da relação gestor-vendedor e o tipo de atitude dos primeiros. Se os/as vendedores/as perceberem que o/a gestor/a usa uma forma de controlo colaborativa é provável que sintam que a organização os/as trata favoravelmente e apoia, respondendo com reciprocidade e com comportamentos discricionários como os de cidadania organizacional; aquela perceção determina uma relação de maior confiança na gestão e na

³ O apoio organizacional percebido é “a perceção geral sobre a medida em que a organização valoriza a contribuição geral dos empregados e cuida do seu bem-estar” (Eisenberger, Fasolo, & David-LaMastro, 1990).

organização (Brashear, Boles, Bellenger, & Brooks, 2003). A qualidade da relação gestor-vendedor é então um fator que amplia a percepção de apoio organizacional. Ela implica, por exemplo, a qualidade de comunicação, transparência e equidade na avaliação da performance, clareza na transmissão de indicações e exigências de trabalho, que devem também ser apropriadas/adequadas, estilo participativo no estabelecimento de objetivos e transmissão de feedback. Em diversos estudos se tem destacado este papel de quem gere forças de vendas como fonte de suporte e apoio com impactos no desempenho (Podsakoff & MacKenzie, 1994; Netemeyer, Boles, McKee, & McMurrian, 1997; Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998), uma dimensão que se procura também analisar neste estudo. Um estilo mais colaborativo, comportamental, participativo terá vantagens em relação a um estilo de comando e controlo mais apertado, em termos da confiança estabelecida. São hoje reconhecidas como competências técnicas e relacionais dos/as gestores/as de vendas as seguintes: liderança, motivação, organização, autoridade, comunicação, negociação, identificação e definição de objetivos, *coaching*, *mentoring*, capacidade de identificação dos seus pontos fortes e fracos face às necessidades da equipa (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004).

A valorização da performance de comportamento tem implicado também uma reconfiguração do trabalho de vendas como algo de relacional, comunicacional, implicando trabalho afetivo e emocional (Lively, 2002), bem como competências sociais e pessoais para além das técnicas estritas⁴. Ao distinguir-se a “orientação para a venda” da “orientação para o/a cliente” agora mais valorizada e esperada no âmbito do novo paradigma de vendas, é o próprio perfil de vendedor que se discute. Ainda que se alerte para o facto de ambos os tipos de orientação serem um continuum e não dois polos excludentes, e dos/as vendedores/as usarem graus variados de um ou de outro, conforme a pressão para a venda a que são expostos (Hart, Moncrief, & Parasuraman, 1989), na realidade a autonomia e competências sociais e relacionais são requisitos de um novo perfil.

Conceber o trabalho de vendas como comunicação, gestão de uma relação, troca intersubjetiva e mobilização de competências sociais em scripts internacionais amplos, implica olhar para a forma de comunicação e não apenas para o seu conteúdo como um elemento que afeta a performance de vendas. Norton (1978) apresentou um leque de estilos de comunicação aplicados pelos/as vendedores/as em cada situação de vendas: 1. Litigioso,

⁴ Definição de competências (LeBoterf, 2006).

conflituoso; 2. Aberto; 3. Dramático; 4. Preciso; 5. Relaxado; 6. Amigável; 7. Dominante; 8. Atento; 9. Animado; 10. Marcante⁵. Segundo o autor se a precisão é importante na explicação dos benefícios do produto que está a vender, a abertura para assegurar a confiança e segurança do/a cliente, e o estilo dominante serão fundamentais para fechar o negócio. Não havendo um modelo predefinido ou ideal de articulação de estilos, caberá à discricionariedade do/a vendedor/a aplicar os que melhor se adaptem à situação social de venda, e por isso se fala na extrema importância da mobilização de competências pessoais na definição de um modelo de ação (Churchill, Ford, Hartley, & Walker, 1985). Os/as vendedores/as observam a reação do/a cliente, adaptam-se e fazem ajustamentos, gerindo oportunisticamente a situação de vendas, ao que Weitz e Wright (1978) chamaram de “*Adaptive selling*”. Perceber como vendedores/as gerem e acomodam esta dimensão comunicacional e relacional no seu trabalho tem sido objeto de estudos no sentido de perceber, e será também uma das dimensões aqui analisadas. Procuraremos saber, por exemplo, a importância que reconhecem à manipulação dos estilos de comunicação, que estilos mais usam e valorizam, de que forma se treinam e autoformam para este domínio, que estilos promovem e como avaliam a reação dos/as clientes e sua satisfação.

O poder explicativo da comunicação e do estilo de comunicação, apesar de importante, determinando a performance de vendedores/as e a satisfação e fidelização de clientes, tem sido porém relativizado. Por um lado, porque a situação de vendas pode ser de “encontro” ou de “relação” (Guttek, 1995 as cited in Lively, 2002). Numa situação de mero “encontro”, ou seja, em que a interação apenas acontece uma vez e o/a vendedor/a e o/a cliente não mantém a relação, tudo se joga na situação única e não repetível, o que constitui um fator de pressão que determina uma “orientação para a venda” e menor atenção ao/a cliente. Procuraremos perceber de que forma é que isto condiciona a performance dos/as vendedores/as do nosso estudo, onde a situação de vendas característica é a de encontro. Mas, por outro lado, o tipo de produto e de venda (e.g se simples ou complexa como explicado acima) determina também a maior ou menor eficácia do estilo de comunicação. Quando se trata da venda de um produto complexo, de grande relevância, por exemplo, outros fatores (qualidade do produto, preço, concorrência, ...) que não a performance e o estilo de comunicação do/a vendedor/a afetam a compra (Petty & Cacioppo, 1979; Petty, Cacioppo, & Heesacker, 1981; Petty,

⁵ Nossa tradução para *impression-leaving*.

Cacioppo, & Schumann, 1983). Isto corrobora a ideia já antes apresentada de que, de facto, os/as vendedores/as têm maior controlo sobre o seu comportamento do que sobre os resultados. Encontramos nestas constatações uma possível justificação para o facto de em alguns modelos de formação e de gestão das forças de vendas se defender a ideia discutível de que um/a vendedor/a “deve ser um empreendedor” (Tracy, 1995 as cited in Lindon D. , Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004), ver-se como um empresário, assumindo 100% da responsabilidade e não se desculpando com a concorrência ou com a conjuntura. Esta ideia promove uma autorresponsabilização ou responsabilização dos/as vendedores/as, bem como a individualização e competitividade interindividual (acentuada pelos sistemas de incentivos). Na literatura mais crítica estas dinâmicas são apontadas como formas de promover uma autodisciplina internalizada, e têm efeitos disciplinares, de vigilância e regulação (Knights & Morgan, 1990) sobre o pessoal de vendas.

Expostos os pressupostos analíticos é momento de definir o objetivo geral desta investigação. Pretendi diagnosticar os principais problemas e disfunções existentes na função de vendas da empresa MTT, procurando determinar as suas causas, explorando as perspetivas dos/as gestores/as e do pessoal de vendas.

Por forma a atingir o objetivo estabelecido, procurei conhecer e caracterizar a organização do sistema de vendas na empresa MTT, tendo em conta a listagem de indicadores apresentados no modelo de análise (Anexo1); analisei a forma como este tipo de sistema determina a performance do pessoal de vendas, nomeadamente a relação entre a performance de comportamento e a de resultados; averigui ainda a apreciação que gestores/as e vendedores/as fazem sobre alguns aspetos-chave deste sistema: comunicação, sistema de recompensas, supervisão e monitorização, apoio organizacional dado e percebido; por fim, mas não menos importante, procurei conhecer a apreciação sobre a relação gestores-vendedores bem como a perspetiva dos vendedores sobre o trabalho de vendas na empresa MTT.

Esta foi a linha condutora desenvolvida e seguida por forma a responder à questão de partida, estabelecida para esta investigação: a performance do pessoal de vendas é determinada pela forma como o sistema de vendas está organizado na empresa, e pela (in)consistência do modelo entre um ideal de *soft selling* e a indução de comportamentos que na verdade são de *hard selling*, porque muito voltados para os resultados. Esta contradição do sistema e não tanto a responsabilidade do pessoal de vendas explica as disfunções sinalizadas nas reclamações de clientes.

MATERIAL E MÉTODOS

Campo Empírico e participantes do estudo

A investigação decorreu numa empresa nacional prestadora de serviços de telecomunicações, concretamente a venda de serviço de televisão por cabo e satélite, internet e telefone. A empresa tem vários canais de venda – venda porta a porta, lojas de marca, *telemarketing* sendo que a investigação tem o seu enfoque na venda direta.

Para garantir a privacidade da mesma esta organização será identificada por MTT. A MTT tem alargado ao longo dos últimos anos o seu foco de venda e como tal a sua estrutura de força de vendas tem-se modificado. Atualmente a sua força de vendas encontra-se dividida por área geográfica, uma estrutura simples onde ao/vendedor/a é designada uma zona específica de atuação (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004).

O crescimento da empresa passou também pela atenção dada a um novo grupo de clientes – clientes empresariais – para quem foram desenvolvidas soluções de serviço apropriadas às suas necessidades. Isto estimulou também uma reestruturação da força de vendas, tendo parte dos/as vendedores/as passado a atuar não só por área geográfica mas também por especialização por clientela (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004).

Sendo uma empresa de grande dimensão seria de extrema dificuldade abranger a totalidade da mesma e sendo que a MTT é composta por vários parceiros comerciais ou empresas que subcontrata, o estudo foi direcionado a um desses parceiros e, portanto, a uma força de vendas da MMT.

A força de vendas em estudo é composta por 30 vendedores/as porta-a-porta, dos quais 20 são do sexo masculino e os restantes do sexo feminino, um coordenador e um gestor que atuam na zona centro de Portugal. De referir que a equipa é suportada por dois elementos em *backoffice* que lidam com tarefas administrativas como, por exemplo, o registo de contratos.

São estes os elementos fulcrais para a investigação tendo em conta que se pretendeu, por um lado, caracterizar como se processa a gestão da força de vendas - seleção, recrutamento, formação, acolhimento, socialização – e, por outro lado, conhecer a experiência concreta dos/as vendedores/as - obstáculos, expectativas, gestão de autonomia, estratégias de *coping* (como lidam com a pressão dos objetivos), competitividade, individualização.

A pertinência desta investigação está diretamente relacionada com o objetivo global desta organização: vender. Num ambiente comercial deveras competitivo torna-se relevante

entender como se constitui, organiza e gere uma força de vendas, como se processa a venda, como é motivado o pessoal de vendas para perceber o caminho a tomar rumo a uma maior produtividade e satisfação de quem consome. Procurou-se conhecer esta realidade na perspetiva dos sujeitos que são os seus principais protagonistas – os vendedores e as vendedoras.

Procedimentos e instrumentos: abordagem metodológica

A escolha da metodologia a aplicar foi definida por dois aspetos principais: trata-se do estudo de um pequeno grupo e também não se pretende a generalização de resultados. Daí ter-se recorrido a uma metodologia qualitativa.

“A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as gravações e os lembretes. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa, para mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.” (Denzin & Lincoln, 2006, p. 17)

O que se pretendeu concretizar foi o estudo de caso de uma realidade concreta, daí a metodologia qualitativa se revelar adequada pois a mesma assume um carácter descritivo e interpretativo da realidade. Esta opção metodológica segue a orientação dos novos paradigmas organizacionais (Canavarro, 2000), de recorte sistémico e compreensivo, os quais elegem, atualmente, formas de investigação sobre as organizações que rejeitam a ênfase nas relações de causa-efeito e antes procuram a multicausalidade, a complexidade de relações e procuram conhecer as perceções dos atores organizacionais no sentido de os fazer participar nos processos (Canavarro, 2000).

A metodologia qualitativa corresponde a um conjunto de técnicas e métodos aplicados para descrever e explicar fenómenos tendo em vista ao seu entendimento. No caso concreto desta investigação importa compreender a realidade concreta vivenciada pelos participantes e, no fundo, analisar o fenómeno social que esta força de vendas constitui.

“Em pesquisas qualitativas, o fundamental é que a seleção seja feita de forma que consiga ampliar a compreensão do tema e explorar as variadas representações sobre determinado objeto de estudo. O critério mais importante a ser considerado neste processo de escolha não é numérico, já que a finalidade não é apenas quantificar opiniões e sim explorar e compreender os diferentes pontos de vista que se encontram demarcados em um contexto.” (Fraser & Gondim, 2004, p. 147)

Para compreender a realidade deste grupo, concretamente o seu sistema de gestão, recorreu-se a entrevistas semiestruturadas e observação não participante, e também a pesquisa documental (pesquisa, recolha e análise de dados provenientes de bibliografias relevantes, bases de dados, internet).

Partindo de uma pesquisa prévia sobre conceitos relevantes foram estabelecidos os objetivos do estudo. Foi também desenvolvido o modelo de análise com os conceitos e dimensões de análise da investigação (Anexo 1). Por forma a ser possível avançar com os contatos necessários com a força de vendas foi solicitada autorização à empresa MTT. Após obtida a autorização foi possível então efetuar uma entrevista teste ao guião entretanto construído. Previamente ao arranque das entrevistas foi ainda possível acompanhar, durante algumas horas, uma chefe de equipa e 2 vendedoras no terreno, tendo inclusive acompanhado a chefe de equipa em abordagens a clientes.

A observação permite “*identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam o seu comportamento*” (Lakatos & Marconi, 1996). Assim foi possível analisar comportamentos e atitudes dos/as vendedores/as antes, durante e após uma venda ou tentativa da mesma. Isto permitiu conhecer o contexto e situação de vendas, verificar *in loco* como é que o/a vendedor/a efetivamente prepara a venda e tenta efetuar a mesma. Foi um momento de observação verdadeiramente profícuo na medida em que permitiu um maior *insight* da profissão e possibilitou a integração no grupo investigado, o que abriu portas para uma melhor compreensão da realidade em estudo (Fraser & Gondim, 2004).

A entrevista, definida por Haguette (1997) como um “*processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado*” foi o método escolhido para inquirir diretamente o/a vendedor/a e gestor/a e ouvir as suas reflexões e perspetivas (Anexo 2 e 3). Foi intencionalmente semiestruturada, pois o que se pretendeu foi a verificação e aprofundamento de dados em oposição ao controlo dos mesmos. Pretendeu-se que o/a entrevistado/a pudesse com alguma liberdade (questões abertas) expor as suas expectativas e opiniões de uma forma espontânea e sincera, por forma a obter dados de utilidade para a investigação (Quaresma, 2005).

Foi fundamental o devido planeamento da entrevista, não só sobre o tópico em estudo mas também sobre como aplicar este método da forma mais correta possível. Assim foi essencial ter os objetivos bem definidos e um considerável grau de confiança no tema em estudo,

antecedendo as entrevistas com uma revisão bibliográfica (Duarte, 2004). Foi importante ter presente que *“cada questão precisa estar relacionada aos objetivos de seu estudo. As questões devem ser enunciadas de forma clara e objetiva, sem induzir e confundir, tentando abranger diferentes pontos de vista”*. (Goldenberg, 2004, p. 86)

O fato da investigadora trabalhar na organização em estudo foi uma preocupação presente desde o início, por se temer que este envolvimento pudesse, de alguma forma, enviesar os resultados. Houve um constante cuidado para que tal não sucedesse, procurei sempre que possível trocar impressões e inclusive permitir a leitura do estudo por terceiros, não envolvidos na organização. Esta estratégia contribuiu para que a imparcialidade se mantivesse intacta. O ponto positivo é que ao iniciar esta investigação partilhava já com os intervenientes um bom *insight* do mundo das vendas o que permitiu que as entrevistas fluíssem com considerável naturalidade.

A entrevista e a observação funcionaram como métodos complementares. De referir que a entrevista decorreu com recurso a um gravador. Foi tido em conta que a presença de um gravador pode causar desconforto e até inibição nas respostas (Quaresma, 2005). A este nível houve cuidado em obter a devida autorização do/a entrevistado/a para a gravação ser feita, tendo sido garantida confidencialidade nas participações. Nesse sentido, os excertos das entrevistas, apresentados ao longo do trabalho, são identificados por iniciais fictícias. Os testemunhos foram recolhidos no próprio local de trabalho dos/as vendedores/as ao longo de uma semana consecutiva. Assim, foi também possível observar o/a vendedor/a na sua preparação prévia à deslocação para o terreno.

Após a recolha dos testemunhos sucedeu-se a transcrição das entrevistas onde houve o cuidado de ser eu própria a concretizar a tarefa. Assim foi para garantir que a transcrição não fosse somente um *“ato mecânico de passar para o papel o discurso gravado”*, mas sim um momento de transcrever *“os silêncios, os gestos, os risos”* que também se revelam pertinentes na consequente análise da informação recolhida (Quaresma, 2005). A técnica adotada para a análise dos dados foi a análise de conteúdo.

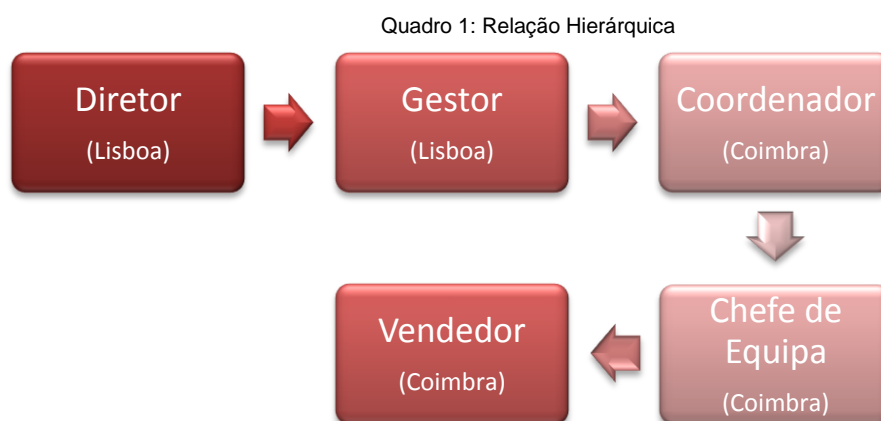
“A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.” (Moraes, 1999, p. 8)

A análise de conteúdo permite não só compreender e interpretar mas também inferir e deduzir significados e realidades, revelando-se pertinente ter um adequado conhecimento do

contexto em análise. A transcrição das entrevistas revelou-se um processo moroso, mas permitiu em simultâneo perspetivar categorizações para uma análise mais aprofundada dos testemunhos recolhidos. A dissecação das entrevistas foi efetuada com suporte informático através do programa Maxqda10, o que permitiu desenvolver os níveis de análise com acesso imediato a todas as entrevistas. Foi possível, de uma forma simples, organizar as entrevistas de acordo com a categorização definida, sendo que a própria categorização poderia ser afinada ao longo do processo. No anexo 4 encontra-se a árvore de categorias e subcategorias produzida no processo de análise de conteúdo. A categorização teve como ponto de partida o modelo de análise (anexo 1) elaborado previamente à construção dos guiões de entrevista e integrou as novas categorias emergentes nos discursos em análise.

Caracterização da Amostra

Para a investigação entrevistaram-se 11 vendedores/as, a coordenadora (que lida mais diretamente com a força de vendas) e o gestor (que estabelece a ponte entre o parceiro comercial e a MTT). No esquema seguinte (Quadro 1) é possível observar os níveis hierárquicos entre a força de vendas e a gestão.



De referir que a relação entre o/a vendedor/a e o topo da hierarquia (diretor) é uma relação indireta, uma vez que as comunicações sucedem-se essencialmente com o nível hierárquico mais próximo. Explicitando: havendo alguma comunicação a passar do diretor à força de vendas esta vai do diretor ao gestor, que passa ao coordenador, que, por sua vez, passa ao chefe de equipa e, finalmente, ao/a vendedor/a. Destaca-se uma forte hierarquização e verticalização bem como distância entre a base operacional e o topo da organização; segundo Mintzberg (2010) estamos perante uma estrutura divisionalizada.

A amostra em análise é composta por 13 indivíduos, nomeadamente 7 vendedores/as, 4 chefes de equipa, 1 coordenadora e 1 gestor. Verifica-se o predomínio de indivíduos do sexo masculino, com idade igual ou superior a 28 anos de idade (ver quadro 2). Quanto aos níveis de escolaridade, observa-se uma predominância de escolaridade obrigatória completa bem como nível superior concluído. (ver quadro 3).

Quadro 2: Género e escalão etário dos inquiridos

Género	Escalão Etário				Total	
	18-28 anos		28 ou mais anos			
	N	%	N	%	N	%
Masculino	3	60	6	75	9	69
Feminino	2	40	2	25	4	31
Total	5	100	8	100	13	100

Quadro 3: Nível de instrução dos inquiridos, escalão etário e género

Escalão Etário	Nível instrução	Género				Total	
18-28 anos	12ºano Licenciatura Total	Masculino		Feminino		N	%
		N	%	N	%		
		2	67	1	50		
		1	33	1	50		
		3	100	2	100		
28 ou mais anos	3ºciclo	1	17	0	0	1	12,5
	12ºano	3	50	0	0	3	37,5
	Licenciatura	2	33	2	100	4	50
	Total	6	100	2	100	8	100

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Um dos pontos fundamentais que se tentou explorar nas entrevistas foi a forma como os/as vendedores/as veem o seu perfil e o papel que assumem, de forma a compreender de que forma concebem o trabalho de vendas e se essa visão corresponde aos mais atuais paradigmas, nomeadamente ao de *soft selling* e da ênfase na performance de comportamento. Na literatura defende-se que é determinante a forma como o/a vendedor/a encara todo o processo de venda e o contacto com os/as clientes, dependendo do seu comportamento o essencial do sucesso da venda.

Ora o que se destaca, em primeiro lugar, nos discursos que os/as entrevistados/as apresentaram acerca do perfil, é o caráter emocional do seu trabalho, do trabalho de vendas. Desta forma confirmam aquilo que tem sido explorado na literatura sobre a componente emocional das profissões de serviços face-a-face ou de forte interação com clientes (Lively, 2002). Esta componente emocional decorre para os/as entrevistados/as da pressão da situação de procura e contato com clientes, do jogo interacional na situação de copresença física, na capacidade de persistir, não obstante as dificuldades e as respostas negativas, como estes/as entrevistados/as tão bem descrevem:

“(...)Porque consigo vender. Sou persistente, não desisto. Mesmo depois de falar com 20 pessoas em que todas elas me falaram mal ou não quiseram falar de todo, não desisto...é preciso ter resistência mental para lidar com os “nãos”...imensa resistência. A parte psicológica tem que ser forte...acontecem dias seguidos sem vender, só a levar com “não”..é um grande desgaste. E é preciso saber passar por cima disso, saber dar a volta.” (D. F., VPP)

“Também se aprende a vender...mas é muito importante já ter certas características, ser ambicioso, não ser envergonhado, não ter medo de abordar pessoas e bater portas e sobretudo não ter medo de receber “nãos”. É um trabalho psicologicamente pesado.” (A. S., VPP)

Um desafio muito apontado pelos/as entrevistados/as é simplesmente conseguir que o/a cliente abra a porta, dada a consciência que têm da má imagem da profissão. Como consequência de anos de uma abordagem *hard selling*, onde não era tida em conta a satisfação do consumidor, interessando somente fechar o maior número de vendas possível, instituiu-se uma imagem negativa da profissão de vendas. Num paradigma de *hard selling* frequentemente os/as vendedores/as impingiam produtos e serviços e recorriam à coação (Justino, 2007). As palavras deste entrevistado ilustram esta noção:

“A recetividade das pessoas em casa, em abrirem a porta, em nos ouvir. Muitas delas nos dias de hoje limitam-se mesmo a ser mal educadas... infelizmente nós nesta área temos de ter sempre o espírito em cima, ter espírito de vendedor. Calculo que muitas pessoas não estejam com disponibilidade para nos receber em casa... hoje em dia o facto de as pessoas terem que nos abrir a porta, a alguém que é estranho à partida torna-se muito complicado. Há uma grande desconfiança.” (P. A.,vpp)

A resistência emocional e psicológica é salientada como competência fundamental num trabalho que, como se reconhece, encontra muitos “nãos”, é sujeito a grande pressão e em que a dimensão comunicacional e relacional é mais decisiva do que as características do produto que se está a vender. Esta é uma das razões pelas quais na literatura se destaca a importância da performance de comportamento, e da posse de competências pessoais, sociais e relacionais na venda de produtos complexos (Churchill, Ford, Hartley, & Walker, 1985; Hart, Moncrief,

& Parasuraman, 1989; Tracy, 1995 as cited in Lindon D. , Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004). Nesta mesma linha surge um segundo aspeto destacado pelos/as entrevistados/as e que tem a ver com a importância da gestão da comunicação na relação com o/a cliente, como um fator de sucesso no trabalho de vendas. A comunicação assume especial relevo, sendo que todos/as os/as entrevistados/as reconhecem que a capacidade de ajustar o estilo de comunicação ao/a cliente pode ser decisiva para a sua performance em termos de resultado. De certa forma o/a vendedor/a deverá conseguir manipular a comunicação, recorrendo a vários estilos na mesma interação com o/a cliente por forma a conseguir estabelecer empatia, ser explícito e confiante quanto aos benefícios do produto e, finalmente, criar no/a cliente a necessidade de adquirir aquele produto ou serviço (Norton, 1978). Dion & Notarantonio (1992) concluíram que o ideal será o/a vendedor/a ser capaz de adaptar a sua comunicação ao contexto e ao recetor da mensagem, como explicita esta fala:

“No nosso mercado temos vários segmentos, temos pessoas de faixa etária muito elevada e outras que até entendem aquilo que estamos a dizer. Temos que nos enquadrar e adaptar ao nosso cliente. Não é ele que tem de se adaptar a nós, somos nós que temos que nos adaptar ao cliente. Como tal ao longo do dia o nosso discurso tem que mudar mil vezes.” (F.S., VPP)

Parte destacada do processo comunicacional que a situação de venda encerra prende-se com a “primeira impressão”. De facto, um número significativo de entrevistados/as falou da importância da “primeira impressão” causada no/a cliente. Já que é sobre ela que se estabelece todo o contrato comunicacional e relação comercial que decorrerá daí para a frente. A primeira impressão vivida pelo/a vendedor/a acerca do/a cliente constitui um ponto de partida sobre o qual poderá construir o caminho para o fecho da venda, caminho este que passará pela adaptação da oferta disponível ao tipo de cliente e suas necessidades. Será muito certamente um momento que pode determinar o (in)sucesso da venda (Evans, Robert E. Kleine, Landry, & Crosby, 2000). Evans e colegas procuraram, exatamente, analisar a influência da primeira impressão junto do/a cliente na efetividade da venda. Concluíram que o grau de confiança com que o/a vendedor/a aborda o/a cliente é um fator positivo para um bom *outcome* da interação. Por outro lado, quanto menos atrativa for a impressão criada sobre o/a cliente mais objetivo o/a vendedor/a será no concretizar da venda. Impressões atrativas poderão levar a interações mais prolongadas com o/a cliente.

“A comunicação é importante. No entanto acho que a primeira abordagem, a primeira impressão é a que vai ficar ao cliente, é muito importante que fique uma boa primeira impressão porque mais tarde o cliente não se vai esquecer...e se o vendedor quiser dar a volta à primeira imagem que deixou...já vai ser muito difícil. A primeira impressão, aquele primeiro registo é o que fica, é o que marca.” (P. A.VPP)

“A primeira oportunidade é importantíssima porque só temos mesmo uma oportunidade para causar uma boa impressão. Para começar tem que haver um certo formalismo porque não se conhece o cliente mas a partir daí pode modificar em função do cliente ser mais ou menos sério, mais ou menos brincalhão. Há clientes que nem sequer nos apertam a mão à porta..” (G. G., CE)

“A primeira coisa nós vendemos ao cliente não é o produto, é a nossa imagem, a nossa simpatia, o nosso estar, e essa é a primeira venda que temos que fazer. Quando o cliente faz essa primeira compra já é um passo dado porque o cliente está disposto a ouvir-nos.” (C. V., coordenadora)

O lugar da ética e da moral no comportamento do/a vendedor/a foi também discutido por alguns/as entrevistados/as, a propósito das situações de reclamações e queixas de clientes. Trata-se de uma atividade profissional de grande proximidade com o/a cliente sendo que a maioria das vezes as interações de venda ocorrem na própria residência do/a cliente, sendo por isso relevante para a organização saber que aquele indivíduo que a representa é dotado de valores e moral. O estudo de Charles Pettijohn et al. (2007) demonstrou que “boa ética é bom negócio”, mostrando na sua revisão teórica que as empresas que enfatizam valores éticos e responsabilidade social têm tendência a ter mais sucesso. É interessante, ao longo das entrevistas, tentar perceber de que forma o/a vendedor/a é sensibilizado para os limites morais em detrimento da atitude de “vale tudo” para vender. De um modo geral, é reconhecido pelos/as vendedores/as que nada têm a ganhar com comportamentos menos corretos, omissões e mentiras. No entanto, a importância do comportamento ético surge mais associada à necessidade de evitar penalizações na sequência de reclamações de clientes, do que como valor em si. É qualquer coisa de instrumental para os resultados profissionais que o/a vendedor/a quer alcançar. O que isto revela é que o comportamento ético é mais fruto de uma cultura punitiva e de responsabilização pelos atos por parte da empresa e não tanto de uma atitude profissional assumida voluntariamente. Os/as vendedores/as sabem que deles/as são esperados uma série de “comportamentos virtuosos”, sancionados, porém, pelo sistema de penalizações vigente, como se pode ver pelo testemunho de um vendedor e do gestor da força de vendas:

“Sim a falta de ética pode originar inúmeras reclamações que custam muito dinheiro à marca. Como se sabe a marca fica bastante penalizada... um cliente insatisfeito contamina 13 clientes em média. Quando existem elementos que originam inúmeras reclamações e muitas das vezes são reclamações por não terem dado a informação total, por exemplo, sobre períodos de fidelização. Daí nós atuarmos sobre estes vendedores levando mesmo ao afastamento dos piores.(...) As regras estão comunicadas, compreendidas e aceite por todos.” (N. J., gestor)

“Tive [um colega mau vendedor] ...era uma pessoa que..já sabia as “manhas” todas como se costuma dizer. Omitia informações, ia pelo caminho mais fácil... mas isso depois gera reclamações... e aqui somos penalizados pelas reclamações.” (T. C., VPP)

Analisando e refletindo sobre este sistema de imputação de responsabilidade, que acaba por procurar induzir um autocontrolo e evitamento de comportamentos menos éticos por parte dos/as vendedores/as, na realidade a sua eficácia é limitada. Na análise que foi possível realizar, constata-se que ele atua essencialmente depois de concluída a venda. Ao/a vendedor/a, após a respetiva formação inicial, na qual as questões da ética são efetivamente realçadas, é dada considerável autonomia de atuação, o que por diversas vezes deixa uma grande margem de manobra para comportamentos que só mais tarde se irão punir. Estes comportamentos problemáticos vão desde situações mais usuais, como prestar informação do preço inferior ao comercializado, não indicar o período de permanência obrigatória aquando a subscrição do serviço, não esclarecer ou prestar informações incorretas sobre características do produto, a situações mais graves de fraude como, por exemplo, a utilização abusiva de dados pessoais para o registo de contratos sem o consentimento do/a cliente, episódios de registo de clientes como novos clientes quando estes já possuem serviço ativo em nome de um familiar ou até a cobrança de valores a clientes (Anexo 5). São cenários que, na verdade, só vão ser detetados mediante a reclamação apresentada pelo/a cliente. Esta reclamação será alvo de análise e consoante a existência de dados que ilibem ou responsabilizem o/a vendedor/a, este/a será alvo de uma multa prevista pela empresa para o cenário em questão; poderá ainda ser retirada a comissão da venda ao/a vendedor/a e caso surjam vários reclamações do mesmo teor associadas ao/a mesmo/a vendedor/a, poderá levar ao afastamento do/a mesmo/a. Como em vários episódios e situações relatadas nas entrevistas, verificamos que poderá existir, da parte do sistema de gestão da força de vendas, uma crença exagerada na incorporação pelos/as vendedores/as dos princípios éticos transmitidos na formação, o que nem sempre parece acontecer. Isto torna-se evidente quando se sucedem participações que roçam a ilegalidade, nomeadamente, quando um/a vendedor/a, talvez para cumprir as metas impostas, registre contratos em várias moradas utilizando dados de um/a cliente sem o seu conhecimento. São situações que evidenciam falta de ética para com o/a cliente e mesmo para a empresa. Mas o que também se verifica é que há grupos de vendedores/as peritos em manobras desprovidas de ética mas que surgem com bastante frequência bem posicionadas nos *rankings* de melhores grupos de venda. Como colaboradora da empresa a desempenhar atualmente funções de tratamento de reclamações de atuação comercial, atrevo-me aqui a afirmar que a empresa até pune casos isolados de má atuação

comercial, mas desde que os/as clientes que reclamem sejam retidos/as com ofertas mais agressivas, os números de vendas sobem e, portanto, em última análise, compensou a utilização de comportamentos pouco éticos para assegurar uma venda.

Os dilemas da autonomia emergem nos discursos das várias pessoas entrevistadas. As dúvidas oscilam entre a defesa de uma atitude de empreendedorismo e a autonomia que pode ser excessiva. Parece que, se por um lado, há toda uma retórica dos responsáveis e da organização no sentido de fomentar o espírito de autonomia e de empreendedorismo dos/as vendedores/as, na senda do que tem vindo a ser recomendando pelo novo paradigma de vendas (Tracy, 1995, as cited in Lindon D. , Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004), a verdade é que também se reconhecem os seus limites e consequências menos desejadas. Embora integrados/as numa equipa de vendas e reconhecendo de uma forma marcante o apoio do/a chefe de equipa, a organização da rotina profissional é atribuída ao/a vendedor/a o que evidencia uma atitude autónoma e individual. Acaba por ser um fator positivo da profissão apontada pelos/as entrevistados/as. Também, na perspetiva da gestão se reconhece a importância de se ser empreendedor/a e autónomo/a, porém, estas referências são acompanhadas do reconhecimento de que deve haver como que uma “liberdade controlada”:

“Eles têm que se empreendedores e autónomos mas não podem andar em absoluta auto gestão. Há regras a cumprir, controlos que têm que ser feitos. Não podem fazer tudo o que lhes apetece. Há processos inerentes à atividade que têm que ser cumpridos.” (C. V., coordenadora).

O que se conclui é que, apesar de a autonomia e a margem de manobra serem aspetos induzidos pela retórica organizacional, de forma a promover uma certa autogestão e autoresponsabilização nos/as vendedores/as, na realidade, a necessidade de regulação e controlo está bem presente na racionalidade da gestão de vendedores/as. Esta ideia de autonomia é bem expressa na fala do seguinte vendedor:

“Sim, tenho. Eu tenho um horário a cumprir mas como utilizo esse tempo é da minha responsabilidade, cabe-me a mim ver a melhor forma de organizar esse tempo para fazer face aos objetivos... à empresa interessa que eu apresente resultados, lá está, ninguém me vem perguntar como e quando é que eu cheguei a esse resultado... o caminho é minha decisão.” (T. C., VPP)

Portanto torna-se evidente que o/a vendedor/a entende ser autónomo porque lhe é dada margem de manobra para atuar. A formação é dada, os objetivos são expressos e em equipa são encaminhados/as para o terreno. A partir desse momento cabe ao/a vendedor/a mostrar resultados, angariando clientes. E é no ponto nevrálgico da sua atividade que o/a vendedor/a

se revela empreendedor/a. E será em prol dos resultados que a gestão viabiliza esta atuação de liberdade e confiança quando na verdade pratica um elevado grau de controlo e monitorização da atuação do/a vendedor/a:

“Nós temos diariamente um fotografia quase exata do que o vendedor anda a fazer. Desde o local, célula, tipo de produto, o seu resultado ao dia, o desvio face ao objetivo, as reclamações que originou, a taxa de charge back, cancelados... Existem regras do canal por forma de garantir que a nossa atuação seja o mais transparente para todos. Elementos com mais de X% de Charge Back, isto é clientes que não pagam faturas ou desligam os serviços nos primeiros 6 meses, são afastados, vendedores com % elevado de cancelados são afastados. Elementos com má atuação comercial, má conduta ... podem ser também afastados, caso se prove que existiu intencionalidade na conduta do elemento. As regras estão comunicadas, compreendidas e aceite por todos. Existem ferramentas de controlo diário para se poder monitorizar”. (N. J., gestor)

Esta questão da autonomia vs. controlo aflora um aspeto decisivo na gestão e no desempenho das forças de vendas, que explorei na introdução deste trabalho e que diz respeito à relação com o/a gestor/a e ao papel que este/a desempenha nos sistemas de trabalho. Quando questionados/as sobre este ponto de análise os/as vendedores/as foram perentórios/as na sua resposta: não há proximidade entre a gestão e os/as vendedores/as. Entendem não existir relação porque não há contacto. A comunicação é sempre feita respeitando as hierarquias, isto é, a gestão comunica com a coordenação que por sua vez comunica com chefes de equipa e vendedores/as. Só pontualmente há contacto direto entre gestor e vendedores/as.

Realçam, no entanto, a importância do papel do/a chefe de equipa sendo que este/a é a figura que se assume informalmente como o/a gestor/a da força de vendas: é quem está presente, quem apoia, quem acompanha, quem motiva para o cumprimento dos objetivos, é, portanto, a principal fonte de suporte.

*“Está a referir-se ao seu chefe de equipa?
Sim, sim...daí para cima não tenho muito contacto.” (E. P., vpp)*

“Gestor? A pessoa com quem mais tenho contato é o chefe de equipa. Nem sequer conheço da parte da empresa...não costumam estar presentes.” (J. B.,vpp)

Também um chefe de equipa entende que existe grande distanciamento entre gestor e força de vendas e demonstra necessidade de haver mais proximidade,

“Neste momento a empresa tem uma coisa engraçada, uma espécie de auditorias... mas é só de nome. Chegam aí, veem qualquer coisa e de repente já têm que ir embora. Acho que deveria haver mais proximidade”. (G. G., chefe equipa)

Esta avaliação de distância efetuada pelos/as vendedores/as não coincide com a que é feita pelo gestor, que refere um equilíbrio na proximidade estabelecida, como se pode ver na seguinte fala:

“A relação é estritamente profissional no entanto bastante próxima, parecendo cruzar o pessoal com o profissional (...) Desde sempre que gosto de intervir no processo de seleção de elementos para perfis de liderança, portanto, sim tenho alguma intervenção nesse processo, apesar da minha equipa já ter know how suficiente para tomar as decisões de entrada ou não do elemento. O processo de motivação eu coloco-o num patamar muito diferente. Todos os nossos vendedores trabalham muitas horas e dias a lutar contra os “nãos” por isso cada vez mais a motivação deles é importante. Faço-o com destaques aos melhores, com processos de formação aos mais necessitados, com um simples telefonema ou sms aos elementos que se destacam ou que precisam de nós, com uma conversa, com um Briefing motivador”(N. J., gestor)

Existe uma estrutura organizacional e de comunicação que não é perspectivada da mesma forma pelos diversos intervenientes. A base da hierarquia, ou seja, vendedores/as e chefes de equipa, testemunham a inexistente relação com os patamares superiores, portanto o gestor e com a empresa. Da parte do gestor perspectiva-se uma proximidade necessária com os patamares abaixo, ainda que esta seja efetuada através de intermediários (a coordenadora). Na observação e análise de dados da empresa que se realizou denota-se uma rigidez hierárquica onde um elemento só tem acesso ao grau hierárquico seguinte. O que foi revelado nas entrevistas foi a imensa necessidade sentida por parte dos/as vendedores/as, mesmo dos/as que são chefes de equipa, de uma maior proximidade com o topo da hierarquia. Quem está no topo considera, porém, que existe proximidade, pela forma como monitoriza à distância a equipa e pela forma como delega esse controlo.

A perceção de apoio por parte da empresa é extremamente limitada e circunscrita ao apoio técnico e instrumental. Com efeito, quando questionados/as sobre se sentem que a empresa os/as apoia no seu trabalho a totalidade dos/as vendedores/as respondem que sim, mas a justificação que dão para a sua resposta afirmativa reside no facto de a empresa lhes dar os instrumentos necessários ao seu trabalho. Este enfoque nos instrumentos, nas ferramentas necessárias descreve bem, na minha perspetiva, um sentido de que a empresa se desresponsabiliza, passando a responsabilidade do resultado para o/a profissional de vendas, e também falhas num sistema de apoio e suporte, recomendado inclusivamente em toda a literatura consultada (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006). A sensação colhida é a de que o/a vendedor/a fica entregue a si e às suas capacidades e competências pessoais para o sucesso da atividade de vendas, como revela a seguinte fala:

“Nem sempre (apoia), neste momento nem sempre. Sou do tempo que sim, que havia por exemplo material de sobra e caixotes de drops e panfletos.. neste momento temos que andar a contar os drops para distribuir. E isso é uma falha terrível. Em termos de vestuário também, casacos estão sempre em falta... e estamos nós num cenário em que vemos a empresa a gastar milhares em publicidade e outdoors.. pelo que não se percebe porque é que a empresa não pode gastar mais 100€ ou 200€ para que os seus comerciais andem bem identificados, isso é básico.” (G. G., chefe equipa)

A fala deste entrevistado revela um impacto negativo do sistema de gestão existente que se traduz num fator acrescido de tensão e de desmotivação para os/as vendedores/as.

O *sales management control* vigente na força de vendas de certa forma acaba por se revelar um sistema híbrido, onde controlo de comportamento e controlo de resultados coexistem. No entanto, é uma coexistência desequilibrada. O que ressalta é que o sistema assume-se mais de controlo de resultados, como já testemunhado por alguns/mas vendedores/as, surgindo o controlo de comportamento num momento tardio, isto é, na sua atuação punitiva em casos de reclamações. A animação e a motivação é atribuída pelos/as vendedores/as ao seu chefe de equipa e nunca ao seu gestor. A remuneração é claramente o elemento motivador mais realçado por vendedores/as e também pela própria coordenadora que o reconhece nas seguintes falas:

“Aqui a maior parte das pessoas motiva-se muito pela parte monetária que esta atividade ainda devolve.” (C.V., coordenadora)

“Nós trabalhamos com resultados que são inerentes ao vencimento portanto nós traduzimos muito os resultados em números monetários por forma a ser evidente o que representa atingir aquele objetivo.” (C.V., coordenadora)

Face a estas disfunções entre um modelo que teoricamente se afirma como de *soft selling* e muito voltado para a performance de comportamento, mas que na realidade impõe mecanismos rígidos de controlo e reduzido apoio organizacional percebido, foi interessante notar nas entrevistas o emergir de um sentido de recriação do seu papel por parte dos/as vendedores/as. Nesta recriação, a empresa não é um espaço de identidade e de ligação, já que se destaca a necessidade de ter de se ser empresário, individual, empreendedor para seu próprio proveito. Subentende-se a razão pela qual se imiscuem do papel de vendedor/a daquela empresa e se refugiam no simples papel de vendedor/a independentemente da empresa:

“O que nos é passado é vender, resolver tudo o que for relativo àquela venda e seguir. Mas cada um acaba por trabalhar um pouco à sua maneira. Sou mais conselheiro porque me desenvolvi desta forma ao longo do tempo. Entendi que era a postura que dava mais resultado. Depois porque fidelizo o cliente a mim.” (B. J. CE)

Na atual abordagem de *soft selling* evidencia-se uma dimensão emocional aliada à interação vendedor-cliente, como já se referiu acima. Salienta-se que o/a vendedor/a deve assumir uma posição de empresário/a mas também de conselheiro/a do cliente, procurando o equilíbrio entre ambas as componentes da sua atuação profissional. Transforma assim um momento comercial em pessoal, focando-se nas necessidades do/a cliente. Nas entrevistas, interessou perceber como é que os/as vendedores/as operacionalizam esta abordagem e balançam a “orientação para o cliente” e a “orientação para a venda”. Por outro lado, quis-se também conhecer qual a abordagem mais enfatizada pela empresa e pelo sistema montado, se mais a da performance de comportamento ou de resultado. Os/as entrevistados/as revelaram um conflito e tensão na abordagem a seguir, sendo que a maioria dos/as vendedores/as entrevistados/as afirmaram sem hesitação que o enfoque da empresa são os resultados:

“É assim, automaticamente a empresa obriga-nos a mostrar resultados. E portanto vender, vender, vender. Acho que deveria ser um pouco diferente porque o sistema desta forma implica por exemplo fazer vendas a clientes que sabemos que não vai dar bom resultado, vai gerar mau trabalho. Mas enfim, a pressão dos resultados potencia que assim seja... poderíamos ajustar melhor o sistema, trabalhar melhor o cliente, gerir melhor a zona...” (B. J., Chefe equipa)

Estas palavras indicam uma clara contradição entre o ideal de trabalho com o/a cliente no sentido de forjar uma relação de médio a longo prazo, de confiança e fidelização, e a pressão expressa no interesse da empresa, centrada na venda pontual e imediata (Lindon et al., 2004). Este não é o discurso do gestor entrevistado, que coloca toda a ênfase na abordagem *soft selling*, embora reconhecendo a coexistência desta com a do *hard selling*:

“Na minha opinião, nos dias de hoje os modelos Soft Sell e Hard Sell podem conviver.(...) na nossa área estamos focados em ir da eficácia à eficiência, passar de um modelo de resultados rápidos – portanto de Hard Sell, para um de resultados bons e melhores, soft sell.” (N. J., gestor)

Há claramente um desfasamento entre aquilo que a empresa alega promover e o que os/as vendedores/as entendem das diretrizes recebidas, o que gera uma tensão quanto à melhor forma de cumprir os objetivos e disfunções nos resultados produzidos, podendo ser as reclamações a ponta do *iceberg* desta contradição, como previmos como hipótese central deste trabalho. A razão por que isto acontece poderá passar por um problema de comunicação entre hierarquias, em que a empresa não está, de forma clara e sem margem de dúvidas, a expressar as suas intenções e estratégias, nem a fornecer suporte operacional para atingir o pretendido. Ou, por outro lado, pode-se levantar a hipótese sobre se a empresa não estará de

forma oficial a estimular a qualidade mas a fomentar informalmente a quantidade, os números, e que a lógica do cliente e da *soft selling* não passam de retórica organizacional:

“Dá-se também atenção ao comportamento mas obviamente que os resultados estão sempre acima de tudo. É-me dado a entender que se não cumprirmos certos e determinados objetivos, certos parâmetros à partida não estamos aqui a fazer grande coisa.” (P. A.,vpp)

Os/as vendedores/as são claros/as na confirmação da hipótese que estabelecemos com base na literatura, de que os grandes desafios se prendem mais com o controlo de fatores externos, do que com o controlo do seu comportamento (Petty & Cacioppo, 1979; Petty, Cacioppo, & Heesacker, 1981; Petty, Cacioppo, & Schumann, 1983). Na venda de um produto complexo, como este é, outros fatores (qualidade do produto, preço, concorrência) que não a performance e o estilo de comunicação do/a vendedor/a afetam a compra. Para além das tensões existentes dentro do próprio sistema de vendas, o/a vendedor/a tem que se preparar e ajustar a fatores externos pois a venda não depende só do comportamento do/a vendedor/a e daí a complexidade da profissão. Num sistema de vendas há que ter em conta o tipo de produto vendido, o perfil do/a atual cliente, as características do mercado, a concorrência do setor pois deles vão depender o (in)sucesso da venda.

Atualmente a conjuntura económica assume-se como um dos principais fatores dificultadores. Também a concorrência no setor representa um fator importante a não menosprezar, de tal forma que grande parte dos/as entrevistados/as indica que pesquisa as ofertas da concorrência como forma de autoformação e preparação para o terreno:

“Temos que conhecer a oferta da concorrência para saber rebatê-la, para saber adequar a nossa oferta ao cliente. Sobretudo em clientes que têm serviços da concorrência ou receberam propostas. Temos que conhecer para contestar, para pressionar o cliente e convence-lo que a nossa proposta é melhor, mais económica, tem mais qualidade.” (F. S., VPP)

Também o perfil do/a atual cliente é indicativo da versatilidade que o/a vendedor/a tem de assumir. Como referido nas entrevistas, quem compra é cada vez mais informado, tem acesso à informação, conhece o produto antes mesmo de ele estar disponível no mercado e exige máxima qualidade e inovação, a par do melhor preço.

“Os clientes hoje em dia sabem muito, são muito informados, são bombardeados com publicidade e várias ações comerciais e o comercial não pode vacilar..não pode dizer a um cliente “não tenho a certeza”. Se passa essa incerteza a um cliente informado o sucesso que poderia haver naquela venda já foi.”(L. G., chefe equipa)

Perante a complexidade da profissão, aliada a fatores externos, um/a vendedor/a para ter sucesso tem de saber, saber estar e saber fazer (LeBoterf, 2006). Tem de desenvolver e

demonstrar um “conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2012).

DISCUSSÃO/CONCLUSÃO

No presente estudo foi minha pretensão averiguar até que ponto a performance dos/as vendedores/as é mais influenciada/determinada pelo sistema de vendas vigente com impactos na atuação do/a próprio/a vendedor/a. Para tal foi fundamental conhecer as perspetivas dos principais intervenientes, vendedores/as e gestor através de entrevistas semiestruturadas.

Quando convidados/as a refletirem sobre o papel do/a vendedor/a, do perfil deste tipo de trabalho, emergiram duas grandes linhas de caracterização que atestam as tendências recenseadas na literatura consultada. Em primeiro, destaca-se o carácter emocional do trabalho de vendas face-a-face (Lively, 2002), pela pressão da situação de procura e contato com clientes, do jogo interacional na situação de copresença física, na resistência psicológica face às dificuldades e às respostas negativas. A consciência de uma imagem negativa da atividade, resultante de anos de utilização abusiva da abordagem de *hard selling* acentuam as dificuldades de abordagem aos/as clientes (Justino, 2007). Persiste uma má imagem da profissão do/a vendedor/a que se assume como elemento dificultador da atividade, o que faz com que o/a vendedor/a tenha que se munir de uma consistente resistência emocional e psicológica para fazer face às vicissitudes do contato direto com o/a cliente. Um número significativo dos/as entrevistados/as vão mais além e apontam o momento de 1ª impressão como parte fulcral no processo comunicacional que poderá ditar o (in)sucesso da venda.

A ênfase na comunicação surge como segunda grande característica identificada neste tipo de trabalho. Foi possível verificar nos testemunhos recolhidos que a totalidade dos/as entrevistados/as reconhecem a importância do saber comunicar e sobretudo o saber adaptar o estilo de comunicação ao contexto e recetor da mensagem. Esta capacidade é tida pelos/as entrevistados/as como essencial para o (in)sucesso da performance em termos de resultado, o que vai de encontro à literatura analisada bem como à hipótese formulada de que os vendedores recorrem à manipulação da comunicação como forma de atingir o objetivo de venda com sucesso, manifestando uma atitude de *adaptive selling* (Weitz & Wright, 1978).

Os/as vendedores/as são conscientes das dificuldades e desafios da profissão tendo apontado vários fatores externos que podem contribuir para o (in)sucesso da sua ação de vendas como seja o perfil informado do/a atual cliente, a complexidade do produto vendido, o mercado (preços e concorrência) e a conjuntura económica. Tal como foi possível constatar na revisão da literatura, torna-se evidente que a venda não depende só do comportamento do/a vendedor/a mas sobretudo de fatores externos como os supra mencionados. Isto corrobora a hipótese estabelecida de que na venda de um produto complexo, como é o caso, a venda vê-se mais influenciada por fatores externos (qualidade do produto, preço, concorrência) e não tanto pela performance do/a vendedor/a (Petty & Cacioppo, 1979; Petty, Cacioppo, & Heesacker, 1981; Petty, Cacioppo, & Schumann, 1983). Os/as vendedores/as são claros na confirmação da hipótese que estabelecida com base na literatura, de que os grandes desafios se prendem mais com o controlo de fatores externos, do que com o controlo do seu comportamento.

Para além do apuramento destes fatores externos, foi importante nas entrevistas produzir uma reflexão acerca do próprio sistema de gestão e dos seus impactos sobre a experiência e desempenho destes/as profissionais. Um dos principais problemas que emerge do desempenho de quem vende, para além da não concretização da venda, são as queixas e reclamações de clientes, o que pesa negativamente na imagem da marca/empresa. Mas a queixa é um indicador *a posteriori* e pouco reparador. O que se verifica é a manutenção de uma cultura de punição pelos comportamentos ao invés da promoção efetiva de comportamentos éticos. Os comportamentos éticos e virtuosos são instigados em formações, o que se revela insuficiente. É, de fato, dada margem de manobra aos/as vendedores/as, o que acaba por permitir comportamentos indesejáveis, só punidos se detetados. Transparece a eficácia limitada deste sistema de controlo pela sua atuação tardia. Isto vai de encontro ao preconizado na questão de partida, ou seja, que a performance do/a vendedor/a será mais determinada pela forma como o sistema de vendas atua. A performance de quem vende fica marcada pela ambivalência entre autonomia/individualização e controlo promovida pelo sistema. Conclui-se que para os/as vendedores/as entrevistados/as o comportamento ético é, na verdade, instrumental por surgir como fruto do evitamento de penalizações e não de uma forma voluntária e como valor em si mesmo.

Emerge, desta forma, uma das tensões fundamentais para a compreensão do comportamento dos/as vendedores/as, ou seja, a tensão entre autonomia e controlo. Se por um lado é instigada a autoresponsabilização, autonomia e até empreendedorismo na atitude

dos/as vendedores/as, por outro trata-se de, como lhe chamámos, uma “liberdade controlada”. É em prol dos resultados que a gestão viabiliza uma atuação de liberdade e confiança quando na verdade pratica um elevado grau de controlo e monitorização da atuação do/a vendedor/a, com uma ênfase nos resultados – registos diários de tempo que estão na rua, clientes que visitam, duração das visitas.

É nesta tensão entre autonomia e controlo que surgem zonas de incerteza, muitas vezes aproveitadas por quem vende no sentido de forçar a venda, ignorar o princípio da orientação para o/a cliente, e até mesmo de comportamentos não éticos e ilegais. Quando questionados/as sobre qual o enfoque do sistema de vendas – performance de comportamento ou de resultado – foi evidente que não existe concordância. Os/as vendedores/as referiram que a empresa está focalizada nos resultados enquanto que o gestor afirma que está orientada para o comportamento, embora reconhecendo que se caminha para a coexistência de ambas as abordagens e, portanto, para um sistema híbrido.

Isto parece ser obstaculizador de melhores comportamentos (mais éticos) e sentido de ligação à empresa e, portanto, de responsabilização. Existe uma discrepância entre o que a empresa alega fomentar e o compreendido pelos/as vendedores/as, sendo que as reclamações são um sintoma deste descompasso. Verifica-se um desajustamento entre aquilo que a empresa prescreve em termos de modelo ideal e a forma como o sistema é montado e efetivamente funciona, o que acaba por produzir efeitos perversos.

Foi possível concluir que a estrutura deste sistema de vendas é uma estrutura extremamente verticalizada e hierárquica, com muitos patamares intermédios, o que dificulta a comunicação e a proximidade entre a base e o topo/gestão. As figuras que emergem como figuras de suporte, pela proximidade, são os/as chefe de equipa, figura que se assume informalmente como gestor da força de vendas: é quem está presente, quem apoia, quem acompanha, quem motiva para o cumprimento dos objetivos, é, portanto, a principal fonte de suporte. O distanciamento ao topo e à gestão determina uma sensação de afastamento face à própria empresa, sentida nos discursos dos/as vendedores/as. A empresa, na voz dos/as entrevistados/as, não se assume como um espaço de união. Quando questionados/as sobre o apoio organizacional sentido, os/as vendedores/as, na sua totalidade, afirmaram que o apoio recebido é apenas material. A remuneração é o principal, talvez único, elemento motivador referido por todos/as os/as entrevistados/as. Talvez por tudo isto verificou-se como que um desapego relativamente à empresa, a ideia que transparece é que o/a vendedor/a não se sente imbuído pelo espírito, missão e valores da organização. Denota-se, de certa forma, uma

recriação do papel do/a profissional de vendas, onde o/a vendedor/a empresário/a assume um lugar preponderante em relação ao/a vendedor da organização em estudo.

Vários destes resultados concorrem para responder à questão de partida. Há uma série de conclusões que indicam a contradição inerente a este sistema de gestão de vendedores/as. Se o sistema de gestão da força de vendas especifica metas claras e muito objetivas aos/as vendedores/as, aumenta a pressão e as táticas apertam-se no sentido de obtenção de resultados imediatos e não tanto de atenção aos interesses do/a cliente. É possível concluir que o tipo de *management control* determina o tipo de orientação de vendas que se estabelece. Mesmo que haja uma preocupação em teoria com a satisfação do/a cliente, ela não é possível face à pressão que os/as vendedores/as têm para atingir os resultados.

Há um paradoxo entre teoria e prática, existem expectativas de que a orientação deverá ser para o/a cliente mas na prática o que prevalece é o resultado. E aqui se valida a hipótese central deste estudo, a gestão dos/as vendedores/as tem um papel decisivo sobre as atitudes, comportamentos e performance dos mesmos (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006). Entendo que o motivo para estas incoerências se devem em parte a ruídos nos canais de comunicação - não há comunicação clara e sem margem de dúvidas e sobretudo preocupação no entendimento da mensagem. Por outro lado, é possível supor que a empresa poderá estar a promover informalmente a quantidade, os resultados o que torna evidente que o enfoque no *soft selling* não passa de retórica organizacional.

O estudo efetuado revela-se pertinente para melhorar o sistema de gestão de vendedores de qualquer organização. Existem afinações operacionais, processuais e comunicacionais que poderão aumentar exponencialmente a produtividade com qualidade. Dois grandes objetivos poderão ser atingidos por uma organização que se comprometa a gerir vendedores/as de uma forma mais clara, assertiva e próxima: por um lado, melhorar o ambiente e as relações laborais entre gestores/as e vendedores/as. A satisfação no local de trabalho e com a própria empresa vai permitir o *empowerment* do/a vendedor/a que, não obstante os desafios da profissão, irá certamente produzir mais e melhor. Irá ainda reduzir o índice de *turnover* tão característico da profissão de vendedor/a, ampliando o sentido de ligação à empresa. Por outro lado, pretende-se que o/a vendedor/a atue com qualidade, isto é, com ética e cidadania organizacional. Desta forma promove-se uma imagem positiva da organização e simultaneamente da profissão de vendedor/a, caminhando para o firmar claro da abordagem de *soft selling*. É este o principal contributo do estudo e pesquisa efetuada.

Naturalmente que a presente investigação apresenta limitações. A principal limitação deste estudo foi a impossibilidade de entrevistar outros gestores da organização para saber mais sobre as suas perspetivas do sistema. Embora tenha desenvolvido esforços nesse sentido, o facto dos gestores estarem em Lisboa e deslocarem-se com frequência em trabalho, impossibilitou a realização de mais entrevistas. Também teria sido interessante entrevistar mais vendedores/as o que se revelou complicado devido ao ritmo acelerado da sua profissão. Mediante o tempo previsto para concretizar este estudo bem como a disponibilidade dos entrevistados/as foi, de facto, o possível.

Existe uma perceção sobre a dificuldade de generalização de resultados quando a pesquisa recorre à metodologia qualitativa. É um facto que, devido a este método, não é possível afirmar que, por exemplo, apesar de preconizado o *soft seling* é o *hard seling* o sistema vigente em Portugal. Mas não é esta a linha de análise nesta metodologia e na verdade é possível fazer uma generalização. A teoria do *soft seling* preconiza uma orientação para o cliente e é com base na relação cliente/vendedor que ela se funda. Contudo, e como foi possível verificar neste estudo, falhando a comunicação entre patamares hierárquicos que promove o seu afastamento, podemos diagnosticar a falência da implementação do modelo *soft selling* levando a que o sistema seja, de facto, de *hard selling*. É neste ponto que a cultura organizacional, falhando na implementação daquilo que defende, se transforma em retórica organizacional. Apesar desta conclusão emanar deste estudo não é um erro inferir que, em qualquer organização com departamento de vendas, falhando este importante aspeto da organização teremos a mesma conclusão.

Seria importante uma melhor caracterização desta realidade em Portugal já que foi detetado na pesquisa bibliográfica a escassez de estudos nesta área. O enfoque deste estudo passou pela análise de relações hierárquicas como forma de avaliação do sistema de gestão de vendedores/as, mas outras perspetivas podem ser avançadas para a mesma avaliação tais como o sistema de recompensas, formações ou recrutamento e seleção. Outro aspeto interessante a estudar será a dimensão e estrutura da organização pois fica por provar, apesar de se poder especular, se este é um fenómeno essencialmente presente em organizações de grande dimensão e de estruturas rígidas. Em próximas pesquisas seria interessante explorar com uma amostra mais ampla de protagonistas aspetos específicos do processo de comunicação entre os vários níveis e até perspetivar modelos de organização, gestão e comunicação mais eficazes e motivadores.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, T. (1985). *Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&D Organization*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control system. *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N., & LaForge, R. W. (1996). Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 345-363.
- Brashear, T., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Brooks, C. M. (2003). An Empirical Test of Trust-building Processes and Outcomes in Sales Manager -Salesperson Relationships. *Academy of Marketing Science Journal*, 31(2), 189-200.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2012). *Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (4ª ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Canavarro, J. M. (2000). *Teorias e Paradigmas Organizacionais*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Caregnato, R. C., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto Enferm*, 15(4), 679-84.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker, O. C. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.
- Collins, R. H. (1987). Salesforce Support Systems: Potential Applications to Increase Productivity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(2), 49-54.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa* (2 ed., pp. 15-41). Porto Alegre: ARTMED.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em Revista*, 24, 213-225.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & David-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

- Evans, K. R., Robert E. Kleine, I., Landry, T. D., & Crosby, L. A. (2000). How First Impressions of a Customer Impact Effectiveness in an Initial Sales Encounter. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 512-526.
- Fraser, M. T., & Gondim, S. M. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, 14(28), 139-152.
- Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar - como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro/São Paulo: Editora Record.
- Grunig, J. E. (1984). Organizations, environments, and models of public relations. *Public Relations Research & Education*, 1(1), 6-29.
- Haguette, T. M. (1997). *Metodologias qualitativas na Sociologia* (5ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Hart, S. H., Moncrief, W. C., & Parasuraman, A. (1989). An empirical investigation of salespeople's performance, effort and selling method during a sales contest. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(1), 29-39.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior & Personality*, 12(1), 159-174.
- Ingram, T. N., Lee, K. S., & George H. Lucas, J. (1991). Commitment and Involvement: Assessing a Salesforce Typology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(3), 187-197.
- Jaworski, B. J., Stathakopoulos, V., & Krishnan, H. S. (1993). Control combinations in marketing: a conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 57(1), 57-69.
- Justino, L. (2007). *Direção Comercial*. Lisboa: Lidel.
- Knights, D., & Morgan, G. (1990). Management Control in Sales Forces: A Case Study from the Labour Process of Life Insurance. *Work Employment & Society*, 4(3), 369-389.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. (1996). *Técnicas de pesquisa* (3ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- LeBoterf, G. (2006). Avaliar a competência de um profissional. Três dimensões a explorar. *Reflexão RH*, 60-63.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: Dom Quixote.
- Lively, K. J. (2002). Client Contact and Emotional Labor : Upsetting the Balance and Evening the Field. *Work and Occupations*, 29(2), 198-225.

- Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e dinâmica das organizações* (4ª ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Moorman, R., Blakely, G., & Niehoff, B. (1998). Does organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7-32.
- Morris, M. H., Davis, D. L., Avila, R., & Chapman, J. (1991). Assessing the relationships among performance measures, managerial practices, and satisfaction when evaluating the sales force: a replication and extension. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(3), 25-35.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Norton, R. W. (1978). Foundation of a communicator style construct. *Human Communication Research*, 4(2), 99-112.
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. (2007). Does Salesperson Perception of the Importance of Sales Skills Improve Sales Performance, Customer Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, and Reduce Turnover? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 75-88.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1979). Issue involvement can increase or decrease persuasion by enhancing message-relevant cognitive responses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13(10), 1915-1926.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T., & Heesacker. (1981). The use of rhetorical questions in persuasion: a cognitive response analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(3), 432-440.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T., & Schumann, D. (1983). Central and peripheral routes to advertising effectiveness: the moderating role involvement. *Journal of Consumer Research*, 10(2), 135-146.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262.

- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3(1), 351–363.
- Quaresma, V. B. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2(1), 68-80.
- Shapiro, B. P. (1974). Manage the customer, not just the sales force. *Harvard Business Review*, 52(5), 127-136.
- Walker, O. C., Churchill, G. A., & Ford, N. M. (1979). Where Do We Go From Here: Selected conceptual and Empirical. In G. Albaum, & C. Gilbert A. Jr, *Critical Issues in Sales Management: State-of-the-Art and Future Research Needs* (pp. 10-75). Eugene, OR: College of Business Administration/University of Oregon.
- Weitz, B. A., & Wright, P. (1978). *The salesperson as a marketing strategist: The relationship between field sales performance and insights about one's customers*. MSI Working Paper No. 78-120. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Análise

Dimensões		
Performance do pessoal de vendas	Organização da força de vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos da força de vendas (nº visitas, de propostas, volume de vendas, nível satisfação cliente) - Estratégias de vendas (destinatários finais e natureza das funções que os vendedores desempenham); - estrutura da força de vendas (divisão das tarefas entre os vendedores segundo áreas geográficas, categorias de produtos, de clientes e natureza das missões) - dimensão da força de vendas
	De resultado/Output	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de resultados: <ul style="list-style-type: none"> - Tipologia de queixas (anexo 5) - Penalidades
	De comportamento: Sistema de gestão e controlo de vendas (Anderson & Oliver, 1987)	<ul style="list-style-type: none"> - sistema de controlo de vendas: financeira/remuneratória; pressão social; metas/goal setting - estratégias de motivação - recrutamento e seleção; formação - animação - formas de supervisão e monitorização (<i>coaching</i>, acompanhamento, reuniões, discussões informais...) - controlo e avaliação - estilos de liderança (líder cooperante ou controlador) - orientação das vendas: para o cliente (de longo prazo, <i>adaptive selling</i>) ou para a venda (curto-prazo)
Perceções dos vendedores	Apoio organizacional percebido (Eisenberger, Fasolo, & David-LaMastro, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Perceção da relação com a gestão - fonte de suporte ou de stress; experiências de formação e promoções favoráveis; comunicações de apoio com os supervisores e os gestores de topo; justiça na avaliação da performance; orientações claras para trabalho apropriado e exigências de trabalho; participação no estabelecimento de objetivos e receção do feedback de performance; e reação às avaliações de performance dos supervisores.
	<ul style="list-style-type: none"> - Relação com a função de vendas - Atitudes perante a empresa - Relação com cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - dados sociodemográficos - fontes de suporte e fontes de stress - papel assumido (conselheiro do cliente) <ul style="list-style-type: none"> - autorresponsabilização - autogestão (metas, tempo) - autoformação - otimismo - persistência - imagem de integridade/confiança - comprometimento com a excelência - mobilização de competências pessoais, sociais e técnicas
	- Situação de venda	<ul style="list-style-type: none"> - gestão da comunicação <ul style="list-style-type: none"> - estilos de comunicação - <i>adaptive selling</i>

Anexo 2. Guião de Entrevista Vendedor/a

(Questionar tempo de serviço e tipo de experiência na área comercial)

Idade/estado civil/habilitações académicas.

1. Gostaria de começar por lhe perguntar quais são para si as principais dificuldades de uma força de vendas ou no trabalho de vendas como o que realiza (concorrência, conjuntura, desempenho do próprio vendedor,...)
2. Como é que caracteriza a relação entre si e o cliente numa situação de vendas?
3. O que é mais importante no trabalho/perfil de vendedores: performance de resultados ou performance de comportamento?
4. Gostava que me dissesse quais são as principais competências que um vendedor deve ter (estilo de comunicação; conhecimentos técnicos de tecnologias; saber interagir com o cliente; saber interagir com os colegas) ?
5. Gostava que me descrevesse o que faz: como vê o seu papel, será mais o de vender um serviço e aumentar o lucro da empresa, ou se sente que presta um serviço de informação ao cliente, e que o deve satisfazer.(Se se assume como conselheiro do cliente?)
6. Faz a sua autoformação... como? Gostaria de saber se costuma fazer leituras sobre técnicas de vendas, se faz formação, se fala com colegas, se procura aperfeiçoar-se?
7. Neste sistema de gestão de controlo de vendas acha que se valoriza/avalia apenas os resultados ou dá-se atenção à performance de comportamento.? Porquê? Exemplifique...
8. Como se sente relativamente ao sistema de reconhecimento/remunerações? (acham justo sistema de comissões ou prémios dado o facto de o resultado da venda ser mais influenciado pela conjuntura, concorrência (...) do que pela performance do vendedor?)
9. Sente que tem autonomia para fazer os ajustamentos necessários no seu trabalho de vendas, em termos de organização, tempos, estratégia?
10. (questionar a questão da autonomia é questionar sobre a questão das competências da mobilização da inteligência prática e situacional.)
11. Quanto ao perfil e desempenho do vendedor, acha importante que um vendedor seja/tenha : ajuda (uma lógica de altruísmo, cortesia e manutenção da paz); espírito desportivo, virtude cívica e consciência (conscientiousness) --» cidadania organizacional e ética.
12. Considera que o seu trabalho é um trabalho stressante? Porquê? Quais são para si os principais fatores de stress no trabalho que faz? Como se poderiam eliminar ou reduzir?

13. Como encara as reclamações apresentadas? influenciam e/ou provocam mudanças na forma como vende/lida com um cliente?
14. As reclamações são fator de stress? Como são geridas e ultrapassadas?
15. Como caracteriza a atitude do seu gestor? Ele apoia-o e percebe-o quando precisa, ou é mais uma figura de controlo e comando?
16. Acha que a empresa o apoia no seu trabalho? Podia dar um exemplo?
17. Sente-se parte de uma equipa de vendas? (indivíduo versus equipa)
18. Que conselhos daria a um vendedor que viesse trabalhar como vendedor pela primeira vez?
19. Tendo em conta a sua experiência que fatores é que mais contribuem para o sucesso de uma venda: o estilo de comunicação usado, o conteúdo da comunicação, a qualidade oferecida, o preço, a imagem da empresa, a disponibilidade do cliente...
20. Na situação de vendas com o cliente, que preocupações tem? Altera e adapta o estilo de comunicação, por exemplo?
21. Acha que o estilo de comunicação é importante para a sua performance em termos de resultado
22. Acha-se persuasivo?
23. Acha-se um bom vendedor? Porquê?
24. Tem algum colega que considere mau vendedor, porquê?
25. Numa situação de dificuldades da sua parte, costuma ter ajuda para melhorar o seu desempenho? Alguém o ajuda a perceber o que está a fazer mal na situação de venda? É o gestor? Ou algum colega? O que é que eles lhe dizem e de que forma o ajudam?

Anexo 3. Guião de Entrevista Gestor/Coordenadora

(Questionar tempo de serviço e tipo de experiência na área comercial)

Idade/estado civil/habilitações académicas.

1. Gostaria de começar por lhe perguntar que tipo de papel desempenha um gestor de uma força de vendas? Qual o perfil ideal
2. Que tipo de relação/proximidade existe entre si e a força de vendas? Contribui/intervém no processo de seleção, recrutamento, motivação? Como/exemplifique... se não, acha que deveria?
3. Gostaria que me descrevesse em que consiste para si o trabalho de vendas (objetivos, desafios, orientações, fatores de sucesso/insucesso)
4. Na sua opinião quais são os principais fatores que fazem variar a performance de um vendedor?
5. O grande turnover de vendedores é apontado geralmente como um dos principais problemas da gestão de força de vendas, gostaria que me falasse desta situação na sua experiência concreta.
6. Costuma falar-se de uma mudança de paradigma do hard selling para o soft selling, gostava que me desse a sua opinião tendo em conta a sua experiência, e se entende que na prática isso se verifica, ou se é possível verificar-se tendo em conta a conjuntura económica
7. O modelo de gestão da força de vendas é mais direcionado para a adaptive selling (com vista à venda) ou à sales support?
8. Como gestor valoriza mais a performance de comportamento ou a de resultados? Como o faz (levar lista para ver se ele refere todos e de forma coerente). Qual é que acha que a empresa mais valoriza?
9. Acha que os vendedores sentem que a empresa os apoia? Porquê/como?
10. Gostaria que me descrevesse de que forma monitoriza/supervisiona a força de vendas. Como atua perante um vpp/equipa que não está a conseguir cumprir os objetivos?
11. De que forma são definidos os objetivos e como são apresentados à força de vendas?
12. Perante um vpp/equipa desmotivada e/ou com dificuldades em cumprir objetivos como procede para aumentar comportamentos desejáveis dos vpp?
13. Sente que tem autonomia para fazer os ajustamentos necessários na forma como gere, em termos de organização, estratégia?
14. Considera-se um gestor cooperante ou mais de controlo? Porque? Está em cima

15. Considera relevante que um vendedor se identifique com a empresa? Porque?
16. Costuma dizer-se que um vendedor deve ser independente, um empreendedor. Concorda? Porquê?
17. De que forma (s) presta apoio à força de vendas? E como exerce pressão? Pode dar um exemplo..
18. Enquanto gestor o que entende ser mais importante no trabalho/perfil vendedores: performance de resultados ou performance de comportamento?
19. Considera que o tipo de controlo exercido sobre a força de vendas vai influenciar o seu comportamento, atitude, desempenho? Porque? Exemplifique...
20. Quanto à orientação das vendas: a empresa recomenda que seja para o cliente (de longo prazo) ou para a venda (de curto prazo)? O que acha disso?
21. Considera que a ética (ou falta de) influencia significativamente as vendas? (introduzir tópico reclamações). Indique-me tipos de comportamentos dos vendedores que determinem reclamações dos clientes. Na sua opinião a que se ficam a dever essas situações/comportamentos?
22. Entende que o modelo de gestão da força de vendas motiva esses comportamentos? Por exemplo...Como acha que se poderiam evitar?
23. Sente algum dilema entre uma orientação e formação dos vendedores orientada para o cliente e a exigência de cumprir objetivos apertados?
24. Quando são apresentadas reclamações (por parte do cliente) sobre a atuação do vendedor como é gerida a situação?

Anexo 4. Categorização Maxqda10: árvore de categorias e subcategorias de análise

Perfil Gestor	Turnover
	Proximidade força vendas
Fatores de Stress: Atitudes Adotadas	O complexo do não
	Espírito de vencedor/auto motivação
	Autoimposição da pressão, ambição
	Individualização
Apreciação quanto ao sistema de gestão forças vendas	Estrutura de controlo
	Apoio organizacional
	Apoio/relação com gestor
	Margem de manobra autonomia deixada pelo sistema
	Remuneração
	Perspetivas e expetativas de carreira; trajetória profissional
	Adaptação do comportamento relativamente ao sistema de gestão
Perfil vendedor e Papel assumido	Enfoque na venda, resultado
	Autoresponsabilização
	Expetativas de comportamentos virtuosos
	Autoformação
	Recriação do perfil pelo próprio vendedor
	Competências técnicas e conhecimento de mercado
	Persistência, Persuasão
	Competências comunicacionais
Performance do Vendedor	Apresentação de si/1ª impressão
	Performance comportamento
	Performance resultado
	Tensão entre ambas
Relação com clientes/Orientação para o cliente	Situação (de vendas) de encontro
	Manutenção de uma boa relação
	Conselheiro do cliente
	Efemeridade do contacto com clientes
Fatores dificultadores/Desafios	Estratégia de amizade e confiança com cliente
	Perfil do cliente, mais informado
	Comparação com outras operadoras - os bons e os maus empregadores
	Concorrência no setor
	Concorrência interna/competitividade interindividual
	Má imagem da profissão por parte clientes

Anexo 5. Tipologia de queixas e penalidades associadas

Tipo Reclamação	Penalidade Prevista	Observações
Fraude	1000€	Análise caso a caso
Roubo	Caso provado tem que restituir objeto do roubo	Afastamento imediato da empresa
Conduta Imprópria	Até 1000€	Análise caso a caso
Cobrança ao cliente	Caso provado tem que restituir montante	3 ocorrências em 24 meses culmina em afastamento imediato
Venda a menor	100€	
Formulario Adesão incorreto	50€	
Preços/Promoções	3€	Oferta indevida de campanhas e benefícios
Oferta equipamento	3€	Oferta indevida de equipamentos
Portabilidade	3€	Não encaminha documentos assinados pelo cliente para portar o número de telefone
Devolução documentos	3€	Não devolve documentos da propriedade do cliente
Informação concorrência	3€	Compromete-se a rescindir o serviço que o cliente tem ativo de outra operadora.